

SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE-7 (SCA-7)  
FEB UNSOED

**ANALISIS SWOT DALAM PENGEMBANGAN SISTEM  
MANAJEMEN MUTU ISO 9001 PADA BADAN PENGELOLAAN  
PAJAK DAERAH KABUPATEN XYZ PROPINSI SUMATERA  
SELATAN**

Oleh:

Dormauli Justina

E-mail: justina\_dee@yahoo.com

STIM AMKOP Palembang

**ABSTRACT**

*Local tax management agency of District XYZ, South Sumatra Province is a new SKPD that was formed in the beginning of year 2017. As SKPD which function in billing and managing local tax it is needed the good management system so the target that has been given by local government and public service could be achieved properly. For this, SKPD tried to develop quality management system based on ISO 9001 so it has the guidelines to reach the target. In this case, it needed to analyze the four aspects (strength, weakness, opportunity and threatment/SWOT) for developing quality management system in accordance with the standard and government rules.*

*The aim of this research is to analyze SWOT in developing quality management system of ISO 9001 in local tax management agency of District XYZ, South Sumatra Province. The using of research method is qualitative descriptive, whereas the data collected through observation and interview to the competence informants. They are head of agency, head of division, head of section, and staff.*

*The conclusions for this SKPD are: 1) the strengths are financing, human resources who most of them are involved in ISO 9001 activity in other agency, 2) the weaknesses are leadership changing at the top level and the middle level either relatively often happened, there is no yet the clear and detail of main tasks and functions caused the coordination is not really good, 3) the opportunity is government rules which support to make good management system for accountable SKPD, 4) the threatment is local politics condition which often interfere SKPD activity.*

**Keywords:** SWOT, quality management system

Badan pengelola pajak daerah Kabupaten XYZ Propinsi Sumatera Selatan merupakan SKPD baru yang terbentuk pada awal tahun 2017. Sebagai SKPD yang berfungsi dalam penagihan dan pengelolaan pajak daerah maka perlu adanya sistem manajemen yang baik sehingga target yang telah diberikan oleh pemerintah daerah maupun pelayanan masyarakat dapat tercapai dengan baik. Untuk itu maka pihak SKPD ini berusaha untuk mengembangkan sistem manajemen mutu yang berbasis ISO 9001 sehingga mempunyai pedoman dalam mencapai target tersebut. Untuk itu maka perlu adanya analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan sehingga dapat dikembangkan sistem manajemen mutu yang sesuai dengan standar dan aturan pemerintah yang ada. Tujuan penelitian adalah menganalisis SWOT dalam pengembangan siste manajemen mutu ISO 9001 pada Badan Pengelola Pajak daerah Kabupaten XYZ Propinsi Sumatera Selatan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dimana data dikumpulkan melalui pengamatan dan

wawancara terhadap informan yang berkompeten. Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Badan, Kepala Bidang, Kepala Seksi dan Staf. Berdasarkan hasil penelitian kekuatan SKPD ini terletak pada: pendanaan, sumber daya manusia yang sebagian besar pernah terlibat dalam kegiatan ISO 9001 pada instansi lain, sedangkan kelemahan relatif seringnya terjadi perubahan kepemimpinan baik top maupun middle pada instansi ini, belum adanya tupoksi yang jelas dan terinci sehingga koordinasi menjadi kurang baik. Peluang yang ada adalah peraturan-peraturan pemerintah yang mendukung terciptanya sistem manajemen yang baik untuk menjadikan SKPD yang akuntabel, sedangkan tantangannya adalah kondisi perpolitikan di daerah yang seringkali mengganggu kegiatan suatu SKPD.

**Kata kunci :** SWOT, sistem manajemen mutu.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Pelayanan yang berkualitas (*prima*) merupakan salah satu ciri pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dan merupakan bagian dari tujuan untuk memberikan pelayanan publik kepada masyarakat dan juga meningkatkan pendapatan daerah. Bentuk sistem pemerintahan yang bersih, transparan, akuntabel, partisipatif dan mampu menciptakan perubahan secara efektif dan efisien merupakan bentuk dari *Good governance*. Sebagai instansi yang berperan penting dalam meningkatkan pendapatan daerah melalui penyelenggaraan penagihan dan pemungutan pajak daerah, yang mempunyai visi “*prima dalam menggali pendapatan, mengelola pajak dan retribusi daerah*” telah berusaha membuat tahapan pengembangan untuk mencapai visi tersebut dengan melaksanakan salah satunya pengembangan sistem manajemen mutu. Badan pengelola pajak daerah Kabupaten XYZ Propinsi Sumatera Selatan merupakan SKPD baru yang terbentuk pada awal tahun 2017. Sebagai SKPD yang berfungsi dalam penagihan dan pengelolaan pajak daerah maka perlu adanya sistem manajemen yang baik sehingga target yang telah diberikan oleh pemerintah daerah maupun pelayanan masyarakat dapat tercapai dengan baik. Untuk itu maka pihak SKPD ini berusaha untuk mengembangkan sistem manajemen mutu sehingga mempunyai pedoman dalam mencapai target visi tersebut.

Usaha dalam pencapaian target tersebut banyak mengalami hambatan yang mengganggu, diantaranya: kondisi perpolitikan daerah yang menyebabkan bongkar pasang personil dalam SKPD sehingga dalam menjalankan kebijakan seringkali tidak fokus. Selain itu keengganan untuk melakukan perubahan pada oknum-oknum aparatur negara menghambat terciptanya pelayanan yang *good governance* sehingga akan mengganggu terciptanya pelayanan yang *prima*. Rendahnya anggaran dalam upaya untuk melakukan perubahan dalam pelayanan *prima* menyebabkan pelaksanaan *good governance* menjadi tidak berjalan dengan baik.

Untuk melaksanakan pelayanan yang *good governance* Badan pengelola pajak daerah Kabupaten XYZ Propinsi Sumatera Selatan telah melakukan perubahan-perubahan dalam organisasinya yaitu dengan berusaha mengembangkan sistem manajemen mutu ISO 9001. Pengembangan sistem manajemen mutu ISO 9001 ini memberikan pedoman bagi pengelolaan manajemen di Badan pengelola pajak daerah Kabupaten XYZ Propinsi Sumatera Selatan sehingga mempunyai standar yang baik dan transparan serta meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja. Dalam pengembangan ini sangat diperlukan strategi pengembangan sehingga pengembangan sistem manajemen mutu tersebut berjalan dengan baik. Untuk itu diperlukan analisis mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman

(SWOT) sehingga diperoleh dasar bagi penentuan strategi pengembangan yang sesuai dengan kondisi yang ada.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul analisis SWOT dalam mengembangkan sistem manajemen mutu ISO 9001 pada Badan Pengelola Pajak Daerah Kabupaten XYZ di Propinsi Sumatera Selatan.

### Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Kondisi perpolitikan daerah yang menyebabkan bongkar pasang personil dalam SKPD sehingga dalam menjalankan kebijakan seringkali tidak fokus
2. Keengganan untuk melakukan perubahan pada oknum-oknum aparatur negara menghambat terciptanya pelayanan yang *good governance* sehingga akan mengganggu terciptanya pelayanan prima.
3. Rendahnya anggaran dalam upaya untuk melakukan perubahan dalam pelayanan prima menyebabkan pelaksanaan *good governance* menjadi tidak berjalan dengan baik

### Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah melakukan analisis SWOT dalam mengembangkan sistem manajemen mutu ISO 9001 pada Badan Pengelola Pajak Daerah Kabupaten XYZ di Propinsi Sumatera Selatan.

### Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian adalah:

1. Sebagai referensi bagi pihak Badan Pengelola Pajak Daerah Kabupaten XYZ di Propinsi Sumatera Selatan dalam membuat strategi pengembangan sistem manajemen mutu dalam meningkatkan akuntabilitas
2. Sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan sistem manajemen mutu.

### Tinjauan Literatur

#### 1. Sistem Manajemen Mutu

Sistem Manajemen Mutu (*Quality Management System-QMS*) menurut Gasparisz (2008) yaitu merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang atau jasa) terhadap kebutuhan persyaratan tertentu yang ditentukan oleh pelanggan dan organisasi..

#### 2. Prinsip Sistem Manajemen Mutu

Dalam sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001: 2015 terdapat 7 prinsip sistem manajemen mutu, yaitu:

- a. **Customer Focus.** Fokus pelanggan adalah prioritas utama dari Sistem Manajemen Mutu. Bentuk aplikasinya adalah dengan memberikan semua kebutuhan yang melebihi harapan pelanggan untuk ketercapaian kepuasan pelanggan. Sehingga keberlangsungan hidup perusahaan akan terjamin dalam jangka waktu yang panjang.
- b. **Leadership.** Setiap pimpinan yang ada di perusahaan memiliki peran sebagai pelatih yang memiliki target sesuai sasaran perusahaan melalui pemberdayaan karyawan, pembuat keputusan berdasarkan data dan fakta (*decision maker*) serta

membuat standar sistem manajemen perusahaan yang diwariskan untuk generasi berikutnya.

- c. **Engagement of People.** Menciptakan dan memberikan nilai lebih kepada pelanggan akan lebih mudah bila didukung oleh personal yang kompeten, mampu diberdayakan dan terlibat di semua tingkatan di seluruh Perusahaan. Bentuk aplikasinya adalah dengan mempromosikan pendekatan proses dan pentingnya kontribusi setiap tingkatan di Perusahaan.
- d. **Process Approach.** Sistem manajemen mutu yang telah ditetapkan di perusahaan bukan dibuat berdasarkan pendekatan departemen, akan tetapi berdasarkan proses murni yang ada di perusahaan dengan melibatkan seluruh pihak yang terkait.
- e. **Improvement.** Perusahaan yang sukses dan mampu bertahan dalam persaingan adalah Perusahaan yang fokus dalam *improvement* (peningkatan). Bentuk aplikasinya adalah dengan selalu melakukan perubahan melalui peningkatan berkelanjutan baik internal dan eksternal yang disesuaikan dengan iklim perubahan terkini. Sehingga perusahaan akan selalu siap menghadapi persaingan dengan para kompetitor.
- f. **Evidence Based Decision Making.** Membuat keputusan berdasarkan data dan fakta. Bentuk aplikasinya adalah setiap menetapkan kesimpulan dari sebuah permasalahan ditetapkan berdasarkan analisis fakta dan data yang diperoleh selama melakukan analisa. Sehingga keputusan yang diambil akan menghasilkan keputusan yang produktif dan tepat sasaran.
- g. **Relationship Management.** Untuk mempertahankan kesuksesan Perusahaan harus mengelola hubungannya dengan pihak-pihak yang berkepentingan (*interested parties*) diantaranya adalah para pemasoknya, mitra kerja, karyawan, pemerintah, masyarakat, dll.

### Metode Penelitian

- 1. Desain penelitian  
Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif dengan menggunakan alat analisis SWOT.
- 2. Metode Pengambilan Data :  
Untuk mendapatkan data digunakan metode wawancara serta observasi.
- 3. Informan Penelitian  
Informan yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 10 informan yang meliputi:
  - a. 1 orang Kepala Badan
  - b. 1 orang Sekretaris Badan
  - c. 2 orang Kepala Bidang
  - d. 1 orang Penanggung Jawab Sistem Manajemen Mutu
  - e. 5 orang staf
- 4. Fokus Penelitian  
Fokus penelitian ini adalah SWOT dalam mengembangkan sistem manajemen mutu ISO 9001 pada Badan Pengelola Pajak Daerah Kabupaten XYZ di Propinsi Sumatera Selatan) dan tidak menentukan strategi pengembangannya.
- 5. Metode Analisis Data  
Adapun analisis data meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut :
  - a. proses mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri.
  - b. Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, menyintesis, membuat ikhtisar dan membuat indeks.

- c. Berfikir, dengan jalan membuat agar kategori data mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan.
- d. Membuat temuan-temuan umum

### **PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil penelitian dengan melakukan obeservasi terhadap objek serta wawancara terhadap informan maka diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Badan Pengelola Pajak Daerah Kabupaten XYZ telah mengalokasikan dana untuk pengembangan sistem manajemen mutu ISO 9001 khususnya versi 2015.
- b. Badan Pengelola Pajak Daerah Kabupaten XYZ telah menunjuk personil-personil dalam mengembangkan sistem manajemen mutu ISO 9001 versi 2015.
- c. Personil-personil yang ada sebagian besar (60%) merupakan personil pada SKPD lama yang telah menjalankan sistem manajemen mutu ISO 9001, sehingga sudah familiar terhadap sistem manajemen mutu yang akan dikembangkan pada Badan Pengelola Pajak Daerah Kabupaten XYZ.
- d. Dalam melaksanakan tupoksinya Badan Pengelola Pajak Daerah Kabupaten XYZ telah mengikutsertakan personil-personilnya dalam pelatihan mengenai pajak, keuangan dan pelayanan sehingga akan meningkatkan kompetensi untuk menjalankan pekerjaannya
- e. Badan Pengelola Pajak Daerah Kabupaten XYZ telah bekerja sama secara rutin dan melaksanakan evaluasi-monitoring serta membahas hasil tersebut dalam rapat rutin maupun rapat khusus terhadap hasil-hasil pekerjaan.
- f. Dalam melaksanakan pekerjaannya sudah ada tupoksi dari masing-masing bagian walaupun belum secara rinci menjelaskan tanggung jawab masing-masing personil. Selain itu tupoksi yang ada masih terlihat tumpang tindih pekerjaan antara satu bagian dengan bagian lain. Selain itu belum ada koordinasi yang baik antar bagian dalam memperbaiki tumpang tindih tanggung jawab dari tupoksi
- g. Ada dana yang dianggarkan untuk perbaikan pelayanan terhadap masyarakat agar pajak yang dihasilkan dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh pemerintah daerah.
- h. Kondisi perpolitikan daerah menyebabkan sering bergantinya personil yang ada pada SKPD Badan Pengelola Pajak Daerah Kabupaten XYZ ini, seperti pergantian Kepala Badan, Sekretaris Badan, Kepala Bidang maupun level Staf. Kondisi ini akan menyebabkan terganggunya pengembangan sistem manajemen mutu yang sedang dilakukan. Seperti penanggung jawab sistem manajemen mutu yang ada dilakukan pergantian sehingga menyebabkan proses yang telah dijalankan harus dinegosiasikan atau dipelajari lagi oleh personil baru yang menggantikan. Selain itu pergantian personil ini mengurangi komitmen dalam pengembangan sistem manajemen mutu sebab personil yang baru ini belum tentu mempunyai interest yang sama dengan personil lama.
- i. Adanya keharusan dari pemeriksa eksternal (inspektorat dan BPK) bahwa setiap SKPD harus dapat menunjukkan SOP-SOP dalam melaksanakan pekerjaannya.
- j. Dalam menjalankan tupoksi SKPD, Badan Pengelola Pajak Daerah Kabupaten XYZ telah bekerja sama dengan instansi lain yaitu Bank Sumsel Babel dalam proses pembayaran pajak daerah sehingga masyarakat menjadi lebih mudah dan aman dalam melakukan pembayaran pajak daerah
- k. Badan Pengelola Pajak Daerah Kabupaten XYZ juga bekerja sama dengan SKPD lain seperti Setda Kabupaten, Bank, Badan Perizinan serta Kantor Kecamatan dan

Kepala Desa dalam pelayanan dan sosialisasi mengenai pajak daerah, agar target yang telah ditentukan dapat tercapai.

Dari hasil tersebut dapat dibuatkan matriks SWOT sebagai berikut :

Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
<ul style="list-style-type: none"><li>a. Pimpinanan menganggarkan dana dalam pengembangan sistem manajemen mutu. (<i>Leadership</i>)</li><li>b. Penunjukkan personil-personil yang bertanggung jawab dalam pengembangan sistem manajemen mutu. (<i>Engagement of People</i>)</li><li>c. Personil-personil yang ada sebagian besar (60%) merupakan personil pada SKPD lama yang telah menjalankan sistem manajemen mutu ISO 9001 (<i>Engagement of People</i>)</li><li>d. Badan Pengelola Pajak Daerah Kabupaten XYZ berusaha meningkatkan kompetensi personilnya (<i>Engagement of People</i>),</li><li>e. Melaksanakan evaluasi dan monitoring serta membahas hasil tersebut dalam rapat rutin maupun rapat khusus terhadap hasil-hasil pekerjaan (<i>Process Approach &amp; Evidence Based Decision Making</i>)</li><li>f. Ada dana yang dianggarkan untuk perbaikan pelayanan terhadap masyarakat agar pajak yang dihasilkan dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh pemerintah daerah (<i>Improvement &amp; Customer Focus</i>)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Belum ada koordinasi yang baik antar bagian dalam memperbaiki tumpang tindih tanggung jawab dari tupoksi (<i>Process Approach</i>)</li><li>b. Kondisi perpolitikan daerah menyebabkan sering bergantinya personil yang ada pada SKPD Badan Pengelola Pajak Daerah Kabupaten XYZ. (<i>Engagement of People &amp; Leadership</i>)</li></ul>

Dari hasil tersebut menunjukkan faktor-faktor yang dapat menjadi dasar bagi pembentukan strategi untuk mengembangkan sistem manajemen mutu dan menjadikannya suatu sistem yang berkembang dan berkelanjutan.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan hasil strategi yang harus dijalankan adalah: 1) kekuatan: pendanaan, sumber daya manusia yang sebagian besar pernah terlibat dalam kegiatan ISO 9001 pada instansi lain, 2) kelemahan: relatif seringnya terjadi perubahan kepemimpinan baik top maupun middle pada instansi ini, belum adanya tupoksi yang jelas dan terinci sehingga koordinasi menjadi kurang baik, 3) peluang: peraturan-peraturan pemerintah yang mendukung terciptanya sistem manajemen yang baik untuk menjadikan SKPD yang akuntabel, 4) tantangan: kondisi perpolitikan di daerah yang seringkali mengganggu kegiatan SKPD.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ariani (2012), *Sistem Manajemen Mutu (Quality Management System)*, <http://pengertianmanagement.blogspot.co.id>, (diakses 19 Juni 2017)
- Gaspersz, Vincent. (2008). *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia
- Moloeng, L J. (2004). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung. Rosda Karya
- Nasution. (2003). *Metode Research*, Jakarta : PT. Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_, (2015), *Sistem Manajemen Mutu*, [www.landasanteori.com](http://www.landasanteori.com) (diakses tanggal 10 Juni 2017)
- \_\_\_\_\_, (2016), *Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015*, [www.safetysign.co.id](http://www.safetysign.co.id) (diakses tanggal 20 Juni 2017)